



Memoria Académica

compartimos lo que sabemos

UNLP-FaHCE

Documento disponible para su consulta y descarga en **Memoria Académica**, repositorio institucional de la **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE)** de la **Universidad Nacional de La Plata**. Gestionado por **Bibhuma**, biblioteca de la FaHCE.

Para más información consulte los sitios:

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar>

<http://www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar>



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

Prevención de riesgos psicosociales en empleados públicos de la Municipalidad de La Plata

Facundo Urtizberea. Cátedra: Facultad de Psicología, UNLP. Email: furtizberea@psico.unlp.edu.ar

Pagani Ma. Laura. Cátedra Sociología de las organizaciones. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, UNLP. Email: mlpagani76@gmail.com

Presentación

En este trabajo se presentarán los principales resultados del estudio de caso sobre riesgos psicosociales en empleados públicos de la Municipalidad de La Plata, en el marco del proyecto de extensión "Prevención de salud mental en empleados públicos"¹. Este proyecto se proponía formar sujetos activos y con perspectiva crítica en el análisis de los sistemas de trabajos a los cuales estaban expuestos. Dicha capacidad de análisis les permitirá luego, anticipar y prevenir posibles consecuencias negativas en la salud mental de los trabajadores que desempeñan sus tareas en ese marco laboral.

Quienes formamos parte de este proyecto, pensamos la Universidad, como parte significativa del Estado y por ello debe contribuir en pos de la mejora de la sociedad en su conjunto y del sector público en especial. Los riesgos Psicosociales y las afecciones psíquicas que devienen de ellos, se evidencian en diversas actividades ocupacionales. No obstante, son numerosos los trabajos (Fillippi, 2003; Wlosko y Ros 2008; Alonso y Galeano 2009 y Urtizberea 2010) que señalan la particular incidencia que se evidencia en los empleados del sector público.

Por la experiencia laboral de los directores del proyecto, autores de la presente ponencia, se consideró tomar como uno de los destinatarios del proyecto a trabajadores municipales, que por un lado están expuestos a situaciones de precarización laboral y por otro se les exige que sean garantes en la implementación de las políticas públicas. En particular, este proyecto se direccionó hacia empleados del Banco Provincia sucursal Matriz, personal no docente de la UNLP y empleados públicos de la Municipalidad de La Plata.

El procedimiento aplicado consistía en realizar un profundo análisis del encuadre organizacional, el relevamiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo e identificación de áreas críticas. La primera de las intervenciones, fueron planificadas acorde al

¹ Facultad de Psicología, UNLP, 2011/12.

método de Análisis organizacional propuesto por Schlemenson (1990). El estudio de las Condiciones y medio ambiente de trabajo, tomo como referencia principal las clasificaciones formuladas por Julio Neffa (1998). Por último, la detección de factores de riesgo psicosocial o áreas críticas, se hizo en función de los aportes de José María Peiro (2004).

El equipo de extensionistas estaba conformado por: Licenciados en Psicología, estudiantes avanzados de la misma carrera, docentes de la cátedra de Psicología laboral, sociólogos, abogados especializados en derecho laboral y Licenciados en administración. El abordaje interdisciplinario no se limitó solo al análisis conceptual sino también a la aplicación de técnicas metodológicas. En el transcurso del proyecto, se desarrolló un abordaje diagnóstico del encuadre organizacional, para lo cual se administraron entrevistas a trabajadores y funcionarios políticos, se realizaron observaciones en los lugares de trabajo y se aplicaron cuestionarios de exploración de riesgos psicosociales (CAT 21). Con dicho material, pudimos elaborar una estimación de los factores de riesgo psicosocial presentes en la organización que incidían negativamente en la salud mental de los trabajadores. Con esto en claro, diseñamos una estrategia de prevención de riesgos psicosociales en empleados públicos y la implementamos por medio de diversas acciones: capacitaciones, talleres, distribución de folletos y espacios de atención primaria de la salud mental. En las distintas iniciativas, apelamos a la participación y el compromiso de los trabajadores, quienes luego de capacitarse, fueron estimulados a tomar un rol activo frente a su posición subjetiva frente al trabajo y se transformaron en agentes primarios de detección de riesgos psicosociales. Asimismo, fue indispensable contar con el apoyo y aval de los directores de las dependencias públicas para poder realizar el trabajo.

Es indiscutible que los recursos humanos adquieren un papel decisivo en la eficacia de las organizaciones. Desde distintas disciplinas se han abordado las relaciones laborales en relación al cumplimiento de los objetivos y proyectos de las organizaciones. Sin embargo, por lo general, las organizaciones estatales no planifican ni implementan políticas activas tendientes a facilitar el desarrollo humano/profesional del personal, ni en pos de ambientes y sistemas de trabajo apropiados. Diversas investigaciones (Alonso, 2008; Urtizberea, 2011) detectaron, como agravante, la inexistencia de políticas de salud mental de carácter preventivo.

En primer lugar en esta ponencia se describirán los cambios organizacionales propios de la administración pública, específicamente del ámbito local, haciendo especial referencia a las características de la burocracia que influyen en el comportamiento de los trabajadores. En un segundo momento se presentarán algunas cuestiones sobre el empleo público y distintos

enfoques sobre el trabajo en el Estado, en este punto nos detendremos en las perspectivas que se centran en el funcionamiento de las áreas de recursos humanos y en otros enfoques orientados al reconocimiento de la subjetividad, entre las que podemos incluir los estudios sobre los riesgos psicosociales. En tercer lugar se expondrán algunos resultados preliminares del análisis organizacional que se realizó en una de las áreas del municipio (que aún se encuentra en etapa de análisis) y se identificarán las dinámicas organizacionales que resultan nocivas para los trabajadores municipales. Por último se expondrán reflexiones finales.

Cambios en el ámbito municipal

Para comprender la problemática de los “riesgos psicosociales” es preciso contextualizar el marco socio político específico. Desde esta perspectiva coincidimos con Scielpi (2005:2) en que “los problemas de salud pública deben abordarse desde la perspectiva de la sociedad. Ello exige diseñar políticas que tomen en cuenta los factores que determinan la salud en este nivel y que reconozcan el carácter esencialmente político y social de los problemas de salud de las colectividades”.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, a continuación describiremos algunas características de la organización donde se abordó la temática de salud mental en empleados públicos.

En primer lugar se aclara que se trata de empleados que trabajan en organizaciones públicas municipales, que en los últimos años han complejizado su rol cuantitativa y cualitativamente. Tradicionalmente la tarea de los municipios se centró en regular el uso y la producción del suelo urbano, construir infraestructura y equipamientos colectivos, prestar servicios de limpieza de la vía pública, alumbrado, disposición de los residuos urbanos, desagües, etc. Bajo esta lógica, el municipio aparecía como una dimensión residual; es decir, que los gobiernos municipales se ocupaban de aquellos servicios que por alguna razón económica o técnica no se justificaba que los preste el Estado nacional o provincial. En este sentido, Brugué y Gomá (1998) señalan que los gobiernos locales tendieron a adoptar roles meramente operativos, ejecutores de políticas diseñadas en niveles superiores, plasmando de forma tecnocrática sobre su territorio los niveles de bienestar decididos por el juego político nacional.

A partir de la reforma del Estado argentino, al igual que en otros países latinoamericanos, se desarrollaron un conjunto de transformaciones estructurales que implicaron un proceso de achicamiento de las funciones estatales y de la administración central, a partir de la

implementación de programas de privatizaciones y descentralización, desregulación económica y reducción del gasto público.

La descentralización producida a partir del retiro del Estado nacional y el consecuente traspaso de parte de los programas sociales, educativos y de salud a la jurisdicción provincial y de ésta a los municipios, ocasionaron nuevas competencias y demandas sobre el Estado local.

Estos cambios significaron un problema para la instancia municipal “por un lado, se produce una suerte de revitalización de la esfera local y, por otro, el municipio aparece también como punto de condensación de la fragmentación social, de la crisis de mediaciones y de la falta de recursos” (García Delgado, 1998: 74).

En la mayoría de los casos estas nuevas competencias no fueron acompañadas de mayores recursos², obligando a los municipios a generar una gestión más “eficiente”. De este modo, algunos gobiernos locales adecuaron los modelos de gestión e intervención estatal a través de la modificación de sus estructuras, de la implementación de nuevos modos de organización y de recaudación. También se generaron nuevos canales de relación con la sociedad a través de la promoción de espacios de participación ciudadana y de reconocimiento de derechos.

Las acciones respectivas a las áreas con las que se trabajaron en el proyecto (Dirección de habilitaciones de taxis y remises y Defensa del Consumidor) podemos encuadrarlas en los que Iturburu denomina funciones de regulación de los municipios. Al respecto concluye que “la regulación de la vida comunitaria es una vieja competencia municipal; lo que ha variado, en los últimos tiempos, es el objeto de la misma. Las constituciones atribuyen pocas competencias al municipio en lo relativo a la defensa del consumidor y la regulación. Muy extendida, por el contrario, es la expresión “poder de policía” y se disponen atribuciones en sus diversas etapas: dictado de la legislación, tarea de control, juzgamiento de las faltas y aplicación de sanciones. Sin embargo, la concepción de la regulación que prevalece en las constituciones resulta insuficiente para hacer frente a los requerimientos actuales y a la importancia creciente de esta función. Deberían ser especialmente prescritas atribuciones en el control de los servicios públicos prestados por empresas privadas o concesionarias y de las prestaciones que se solventen con fondos públicos, así como la regulación del ambiente y del trabajo. Del mismo modo es sustancial fomentar una mejor calidad en las instancias previas al control y al juzgamiento.” (Iturburu, 2000: 108). En este trabajo expondremos los resultados

² Respecto de este tema Cao (2008: 31) explica “La desproporción entre delegación de funciones y recursos obedece, en parte, a una descentralización informal, producida por el mero retiro del gobierno provincial o nacional de la prestación de determinadas funciones y el consiguiente aumento de la presión ciudadana sobre el nivel de gobierno más cercano. Pero también responde a la metodología de la descentralización formal, que en muchos casos implicó la delegación de la totalidad del servicio pero la transferencia de sólo un porcentaje de los recursos”

preliminares de intervención efectuada en la Dirección de habilitaciones de taxis y remises de la Municipalidad de La Plata. Esta dependencia se encuentra bajo la órbita de la Subsecretaría de Servicios Públicos y fue elegida debido a las características propias de los servicios que presta (requieren una exposición de los trabajadores a presiones por parte de los destinatarios) y por recientes cambios de autoridades, que derivaron en situaciones de cierto conflicto.

Los cambios han sido heterogéneos según los municipios, al igual que los resultados. No obstante podríamos afirmar que una constante fue la situación del empleo público municipal en cuanto a la falta de profesionalización y de oportunidades para el ingreso a un sistema de carrera que lejos se encuentra de estar basado en el mérito, la capacitación y el desarrollo. Asimismo, es habitual el empleo inestable mediante contrataciones, conocidas como “estar mensualizado”, es decir tener un trabajo que no garantiza la estabilidad y se renueva cada tantos meses, aunque se realizan aportes de salud y jubilación. En este punto consideramos este trabajo como precario, siguiendo la definición de la OIT (2005), porque implica un trabajo “inseguro, incierto, difícil, delicado”, que establece una referencia hacia las condiciones de vida y de trabajo que no ofrecen ninguna garantía.

Esta situación afecta al municipio como organización de cara a la implementación de las políticas públicas ya que los recursos humanos tienen un papel decisivo en el resultado de las mismas.

Esta tendencia no es ajena al empleo público en general, es decir en otras jurisdicciones estatales, como por ejemplo en la provincial de Buenos Aires³.

En este sentido Giménez (1997) afirma que el proceso de transformación del Estado tuvo efectos muy específicos en la situación del empleo público y en el entramado de relaciones y dinámica de ese campo. Según la autora la precariedad se transformó en una forma “natural” de empleo estatal. “De este modo, fue sedimentando la precarización del empleo público y la composición de un nuevo mapa de posiciones de su estructura. Así, se constituyeron dos clases o agrupamientos de trabajadores: un segmento conformado por aquellos cuya relación

³ Respecto de la situación de empleo público provincial, es oportuno señalar un estudio de Gowland, Arrupe y Semino (2009) que afirma que los principios positivos y racionales que sustentan la carrera administrativa no siempre se cumplen: por ejemplo, en lo que respecta a la calificación anual del desempeño, los movimientos de los agentes dentro de la carrera establecida se han realizado por vía de excepción y el ingreso y los ascensos, previstos mediante el mecanismo de concursos, en la práctica han sido muy marginales, fomentando el aumento de formas de relación de empleo sin estabilidad, que con el tiempo han pasado a integrar la planta permanente. “Las disposiciones sobre carrera administrativa contenida en la Ley N° 10.430 no se aplican desde principios de la década del ‘90, por lo cual la carrera está prácticamente paralizada desde entonces. Los ascensos y en especial la designación de jerárquicos se realizó con interinatos sin concurso” (pág. 6)

contractual es por tiempo indeterminado, comprendido en la “planta permanente”; y el grupo al que se incorporó por contratos a término en la condición de “trabajadores autónomos” que, en realidad, mantenían (mantienen) una relación de dependencia con un único empleador prolongada en el tiempo bajo la misma modalidad”. (pag. 10).

Paradójicamente, esta situación de precarización e inestabilidad laboral se superpone con nuevos modelos de gestión pública (New Public Management o Nueva Gestión Pública), que se impulsaron desde las reformas de segunda generación, orientadas a producir transformaciones “hacia adentro” del Estado y a fortalecer su capacidad institucional y mejorar sustantivamente la gestión (Oszlak, 1999). Entre las acciones de este nuevo paradigma de gestión se destacan las de jerarquizar e involucrar a los recursos humanos profesionalizándolos e implementar la cultura del incentivo, junto a otras que también impactan en la escala local como orientación al ciudadano, la separación los órganos centralizados formuladores de políticas de los órganos descentralizados de ejecución.

Las políticas de segunda generación, a diferencias de las reformas de primera generación (tendientes al achicamiento del Estado) no tuvieron el éxito esperado. Una posible explicación es la de Blutman (2003) que destaca que los cambios impulsados para el cambio de la gestión estatal se basaron en transformaciones estructurales pero no tuvieron en cuenta el cambio de la cultura. De esta forma, la reforma administrativa se implementó asistémicamente pero sin la consecuente apropiación por parte de las instituciones. Es decir se alentó desde lo discursivo una organización orientada al ciudadano, la eficiencia y los resultados, pero sin diseñar dispositivos generales que influyeran sobre una organización burocrática, tendiente al cumplimiento de la norma, pero sin evaluación de desempeño, ni análisis y diagnósticos organizacionales tendientes a la adaptación, concordantes con los cambios del contexto. En muchos casos, se implementaron políticas de innovación en estos aspectos pero que terminaron constituyendo islas en las propias organizaciones siendo predominante un comportamiento rutinario y repetitivo.

Pensar la burocracia

Para Barestein (1981) el funcionamiento de la burocracia exige pensar dos dimensiones: la instrumental y la política.

La primera perspectiva es la que propone Weber que caracteriza una forma de organización del trabajo moderna, basada en la eficiencia se caracteriza por:

- la racionalidad, el carácter legal de las normas y reglamentos;
- cadena de ordenes que deben ser obedecidas (estructura piramidal de la autoridad);

- constancia en acta y de forma escrita;
- carácter formal de las comunicaciones;
- división racional del trabajo;
- impersonalidad de las relaciones;
- rutinas y procedimientos estandarizados;
- competencia técnica y meritocrática.

Según esta perspectiva, las características mencionadas hacen a la “funcionalidad” del sistema y le otorgan superioridad técnica:

- reglas y una cadena de mando clara para tomar decisiones;
- posibilitar la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo;
- la claridad en la autoridad y la responsabilidad facilita la evaluación de los resultados y su recompensa;
- la previsibilidad para las acciones vuelve al sistema mucho más eficiente y confiable.

La segunda perspectiva que plantea Barestein (1981) es la de la burocracia como un problema político. Desde esta visión la burocracia constituye un eslabón intermedio ente gobernados y gobernantes, es un instrumento de organización y gestión subordinado a la instancia política y por lo tanto se presenta como neutral, en el sentido de su persistencia, frente a las variaciones del régimen político y de su disposición para trabajar con distintas gestiones. De aquí radicaría la impersonalidad del sistema.

Otros planteos discuten la neutralidad de la burocracia desde distintas fundamentaciones: a) al ser permanente, tendría una actitud ultraconservadora, pro statu quo; b) lejos de ser neutral la burocracia defiende intereses concretos de clase entre las cuales son reclutadas y c) este cuerpo burocrático no siempre es funcional a la clase política y que puede desviar las decisiones políticas, sabotear o ignorar las decisiones.

Dentro de esta última perspectiva, que aborda a la burocracia desde una visión más política, podemos señalar los trabajos de Oszlak (1984, 2009) donde se identifican tres roles que puede asumir la burocracia:

- rol sectorial: como actor separado del Estado y que a través de sus actos tiende a satisfacer intereses propios.
- rol mediador: apela al interés general pero mediante sus actividades expresa, agrega, neutraliza o promueve intereses, en beneficio de sectores económicamente dominantes.

- rol infraestructural: proporciona conocimientos y acciones para la producción de bienes, regulaciones o servicios que tienden, o bien a mejorar la posición de recursos del conjunto de los miembros de la sociedad, o bien la situación relativa de sectores menos privilegiados. Es decir, actúa para el cumplimiento de fines de interés general, expresados en los objetivos formales del Estado.

Problemas fundamentales de las organizaciones burocráticas

Siguiendo con los planteos de Barestein (1981), al momento de analizar los inconvenientes de funcionamiento de las organizaciones burocráticas, retoma los estudios de Merton que señala algunas ineficiencias, irracionalidades y disfuncionalidades del sistema a las que identifica como patologías.

Por patología de la Burocracia entiende las tensiones que dificultan la eficiencia del aparato estatal y hacen fracasar los objetivos. El autor relaciona causas, efectos conductuales y resultados organizacionales.

FUENTES ESTRUCTURALES - CAUSAS		
<u>Sociales:</u> Ritualismos, adaptación a la anomia o se aferra a las normas institucionales	<u>Psicológicas:</u> Personalidad rígida, intolerancia a la ambigüedad.	<u>Organizacionales:</u> Jerarquía, competencia, especialización, tamaño, antigüedad.
EFFECTOS CONDUCTUALES		
<u>Sobreconformidad:</u> Conducta adaptativa ante la imposibilidad de ascenso social. Escape privado a la frustración, abandono de metas.	<u>Exceso de disciplina:</u> Idem pero sumisión excesiva, obsesiva. Miedo y desconfianza	<u>Incapacidad adiestrada por</u> entrenamiento adquirido, imposibilidad ante lo nuevo.
RESULTADOS ORGANIZACIONALES		
Ineficacia - ineficiencia		
<u>Desplazamiento de objetivos:</u> transforma el instrumento, burocracia fin en si mismo	<u>Rigidez organizacional</u>	<u>Inflexibilidad e Inadaptación al contexto</u>

Diversos autores han señalado distintos problemas de funcionamiento de las organizaciones burocráticas. A continuación exponemos una síntesis de algunos más significativos:

- a) Se identifica una dependencia total en la autoridad legal, se la acusa de la falta de flexibilidad para el enfrentamiento de la incertidumbre.
- b) Complejidad de los canales de comunicación y lentitud operacional (Hermida, 1993).
- c) Al igual que Barestein, Offe (1988) remarca como una típica consecuencia indeseada, el exceso de burocratización, que enfatiza la importancia de los procedimientos y apego a la norma, hace perder de vista el logro de los objetivos de la organización. El autor denomina esta situación como la “irracionalidad de la racionalidad”, es decir, que el sistema tiene una inflexibilidad y una rigidez que le dificulta adaptarse a los cambios del contexto y cumplir con los objetivos propuestos mediante los cuales se legitima ante la sociedad.
- d) Por otra parte, Blutman (2003) señala las consecuencias del sistema sobre la cultura organizacional. Identifica varios tipos, pero en relación con los efectos de un sistema burocrático podemos mencionar la cultura apática, que se caracteriza por la excesiva prudencia en la administración y gestión, que se expresa a través del apego a las normas y reglas, el estilo conservador, altos niveles de rutinas en la asignación de las tareas y en su realización, la tendencia a evitar el conflicto, la subestimación de la innovación y la creatividad. Suele asociarse la apatía a las organizaciones de fuerte tradición burocrática. También menciona la cultura apática, que suele expresarse como desinterés, indiferencia y falta de compromiso con la organización, caracterizada por un estado de incertidumbre y confusión. La pérdida de entusiasmo, la ausencia de recompensas o de un sistema de premios y castigos, la escasa seguridad laboral, el desconocimiento de reglas, misiones y objetivos, la baja circulación de información son indicadores de anomia. Este tipo cultural suele estar presente en aquellas organizaciones en las cuales el cambio es vivido como algo traumático.
- e) Otro inconveniente de las organizaciones burocráticas es el choque de lógicas: la presencia de mecanismos que separan las decisiones de administración respecto de las definiciones de política, y en este sentido también provocan el distanciamiento de la organización respecto a las necesidades y expectativas de la comunidad (Etkin y Schverstein, 2000).
- f) No tiene en cuenta las relaciones humanas, afectivas y emocionales que se desarrollan al interior de las organizaciones.

Los debates actuales sobre la burocracia giran en torno a si se debe superar el sistema burocrático weberiano por otro más orientado a los resultados, inspirado de las organizaciones privadas. Este nuevo paradigma se conoce como “la nueva gestión pública”

(NGP). Abal Medina (2008) explica que en nuestro país, el nuevo paradigma presentó algunas falencias, vinculadas en gran medida con la adopción de un modelo de gestión que había sido concebido para una realidad diferente a la de nuestra región. En efecto, en Estados Unidos y en Europa, la NGP fue una respuesta a las rigideces ocasionadas por la plena vigencia del modelo weberiano (de apego al procedimiento normativo). Sin embargo, este autor señala, al igual que otros especialistas, que en América Latina no se había desarrollado sólidas burocracias y un fuerte apego a las normas. En tal contexto, la aplicación irrestricta de la NGP ha traído consecuencias nocivas, tales como una excesiva discrecionalidad, corrupción, falta de coordinación.

Retomando el último punto (f) es interesante analizar las relaciones interpersonales que se desarrollan en las organizaciones de la administración pública, entre trabajadores y con las autoridades. En este sentido, Schlemenson (1990) analiza como una de las dimensiones de análisis, a las relaciones interpersonales que se orientan al abordaje de las experiencias intersubjetivas, la identidad y los conflictos y otra, a las condiciones de trabajo que involucra distintos aspectos constituidas no solo por el salario sino también por la posibilidad de realización personal que brinda la tarea, las alternativas de desarrollo, las oportunidades de participar, la salubridad del lugar de trabajo. El tratamiento que reciben las personas que trabajan en una organización influyen en el sentido de pertenencia y compromiso con la tarea.

Los trabajadores estatales

Para Chiavenato (1998) se puede abordar a las personas en una organización desde dos perspectivas: como recursos (con habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional) o desde lo subjetivo (personas con características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, objetivos individuales). El autor se enmarca en la primera perspectiva, y si bien no se refiere específicamente al empleo público, presenta algunos conceptos útiles para el análisis de las personas en las organizaciones estatales. Identifica los objetivos que debería llevara a cabo un área de recursos humanos en las organizaciones

- Crear, mantener y desarrollar empleados, con habilidades y motivaciones para realizar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de las personas y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia organizacional a partir de distribuir el trabajo entre las personas disponibles.

Desde una perspectiva similar, que hace énfasis en los recursos humanos, específicamente Sisternas (2000) se refiere a la planificación del personal en la administración pública en contexto de la reforma estatal⁴. Para este autor es fundamental realizar una gestión previsional de los puestos de trabajo, de las personas y de sus competencias profesionales, estructurando así la inversión del capital humano. De este modo, se permitiría integrar las actividades del personal en un todo coherente en el que las diferentes acciones se complementen y refuercen mutuamente, de acuerdo con la estrategia de la organización. En este mismo sentido, Longo (2002) especifica que las políticas y prácticas de la gestión de los recursos humanos⁵ deben estar conectadas con las prioridades de la organización. Es decir, contrastar los objetivos institucionales con las capacidades internas, identificando las necesidades detectadas y emprender acciones de personal tendientes a cubrir tales diferencias.

Para el autor si no se cuenta con un área que lleve adelante una estrategia de recursos humanos, se tenderá “a la mera administración de personal, actividad rutinaria e inercial de puro mantenimiento de lo existente, privada de impulso propio” (pág. 16). Este es el caso de la mayoría de las organizaciones de la administración pública municipal.

Desde la segunda perspectiva, que aborda la subjetividad del trabajador, podemos incluir la temática de la “salud psicosocial” (en el próximo apartado se profundiza sobre los riesgos psicosociales). Schvarstein (2005) se refiere a la salud psíquica de las personas en el marco organizacional.

Para este autor la organización puede analizarse como instrumento (donde el sujeto tiene autonomía) o dependencia institucional (el sujeto encubre una identidad no lograda, donde “se disfraza de personaje). Consecuentemente, las relaciones sujeto – organización darían lugar a dos tipos de sujetos:

- “sujeto sujetado”: trabajador que aparece en situación de restricción en la organización, ausencia de un proyecto personal

⁴ Sisternas (2000: 308) propone la flexibilización de la gestión de los recursos humanos que contribuye a achicar el costo en personal: “Si las administraciones públicas llevaran a cabo el esfuerzo de diagnóstico que comporta todo proceso de planificación, muchas deducirían en la conveniencia de flexibilizar, y en muchas ocasiones, de reducir sus plantillas”. Esta visión fue funcional a las políticas de reducción del empleo público en el marco de las reformas de primer generación que ya han sido mencionadas anteriormente.

⁵ Longo (2002) propone un sistema de recursos humanos integrado por distintos subsistemas que deben planificarse e integrarse: organización del trabajo (diseño de los puestos de trabajo y definición de los perfiles), gestión del empleo (gestión de la incorporación, de la movilidad y de la desvinculación), gestión del rendimiento (seguimiento y evaluación), gestión de la compensación (diseño de estructuras salariales, beneficios extrasalariales, diseño de mecanismos de evolución, administración de salarios y reconocimiento no monetario) y gestión del desarrollo (políticas de promoción y carrera y formación).

- “sujeto productor”: que impulsa al personaje a salirse de los límites que le imponen los guiones de la organización. Existe autonomía, vigencia de un proyecto organizacional articulado con el propio desarrollo del sujeto.

La salud psíquica se concibe desde una concepción dialéctica entre individuo y organización. Un sujeto sano implica movimiento de apropiación del acto. Ese acto es acción en el lugar de trabajo e incluye no solo lo que experimenta dentro de la organización, sino también fuera de ella. Implica la capacidad de unir el pensar, con el sentir en el hacer. Desde este marco analítico, se identifican dos tipos de adaptaciones a la realidad:

- Adaptación activa: el sujeto es modificado por la realidad y es capaz de modificarla.
- Adaptación pasiva: las condiciones de trabajo son incuestionables, no puede pensarse en alternativas, se sobrevalora los beneficios. No se visualizan los costos de permanecer en la organización. Se desarrolla tolerancia al sufrimiento, frustraciones que dan lugar a un sujeto irreflexivo que no ejerce sus derechos.

Esta adaptación pasiva, permitiría pensar en un “sujeto sujetado” en términos de Schvarstein (2005) o en una situación de “desamparo institucional aprendido” según Scialpi (2002) que analiza específicamente el ámbito laboral de la administración pública.

Esta última autora se refiere a situaciones de “violencia político-burocrática”: violencias en el empleo público, poniendo la mirada en los propios integrantes, agentes, trabajadores y funcionarios de la administración pública. A partir de una investigación de casos, Scialpi (1999) identifica y describe conductas violentas que son habituales, hostigamientos psicológicos y diversas modalidades de violencias institucionalizadas, naturalizadas y ocultas que se enuncian a continuación:

- Abierta violación de normas vigentes por parte de quienes las crean y por parte de quienes deben hacerlas cumplir
- Coexistencia de numerosos escalafones vigentes o sistemas de empleo diferentes
- Criterios irracionales de selección de personal
- Asignación clientelar, corporativa o amiguista de los cargos de dirección en el aparato estatal y de los gastos reservados
- Nombramiento de no-idóneos en cargos directivos o de gran responsabilidad
- Concursos espurios. Existencia de regímenes de privilegio y de onerosas consultorías financiadas por organismos internacionales, que contribuyen a aumentar la deuda externa

- Personal contratado como trabajadores autónomos, aún cuando la naturaleza de su prestación no condice con tal condición
- Desaliento a la excelencia profesional mediante criterios perversos de equivalencias para la capacitación externa al INAP
- Inadecuación del mobiliario y falta de lugares destinados para el almuerzo de los trabajadores que comen sobre el escritorio, atendiendo, a veces, simultáneamente al público
- “Techo de cristal” para las mujeres

Finalmente, la autora concluye que “nuestros servidores públicos padecen de desamparo aprendido y de desgano vital. La meritocracia está ausente, la motivación no existe. La depresión y la indiferencia, cunden.” (Scialpi, 2005: 8).

Riesgos Psicosociales y salud mental

Los problemas de integridad física del individuo originados por motivos técnicos son más evidentes y próximos, pero hay otros factores que aún permanecen invisibilizados y sobre los que hay que tomar conciencia en tanto afectan a la salud y bienestar del trabajador y son los denominados riesgos psicosociales. Estos factores se encuentran en el medio de trabajo, son numerosos y de diferente naturaleza, comprenden aspectos de la organización y sistema de trabajo, así como las relaciones humanas. Si bien no son tan evidentes como los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales no son menos reales. Los riesgos psicosociales perjudican la salud de los trabajadores y trabajadoras, causando estrés y a largo plazo enfermedades cardiovasculares, respiratorias, musculoesqueléticas gastrointestinales, dermatológicas, endocrinológicas y mentales. Son consecuencia de unas malas condiciones de trabajo, concretamente de una deficiente organización del trabajo.

Las causas que originan los riesgos psicosociales son muchas y están mediadas por las percepciones, experiencias y personalidad del trabajador/a. Algunas de las más importantes pueden ser:

- *Características de la tarea* (monotonía, repetitividad, excesiva o escasa responsabilidad, falta de desarrollo de aptitudes, ritmo excesivo de trabajo, etc).
- *Estructura de la organización* (falta de definición o conflicto de competencias, comunicación e información escasa o distorsionada, pocas o conflictivas relaciones personales, estilo de mando autoritario, etc).

- *Características del empleo* (mal diseño del puesto, malas condiciones ergonómicas, de seguridad o higiene, salario inadecuado, etc).
- *Organización del trabajo* (trabajo a turnos, trabajo nocturno o en fines de semana, etc).
- *Factores externos a la organización* (calidad de vida de la persona, problemas sociales, problemas familiares y todo tipo de problemática de índole social, etc).

La carencia de políticas de prevención permite que lo habitual se convierta en natural, perdiendo la valoración de la propia fuerza como trabajadores/as para ejercer los derechos que le son propios.

Los efectos pueden ser devastadores y llegan a afectar a varios ámbitos de la vida del individuo. No sólo implica consecuencias negativas para el trabajador/as sino que de la misma manera se ven afectados los familiares, la propia organización y la sociedad en su conjunto.

Peiro Silla (2004) plantea que los sistemas de trabajo son diseños arbitrarios y que por tal motivo, son plausibles de ser transformados. Un primer paso hacia la prevención de la salud mental en el ámbito laboral, es el adoptar una posición activa y crítica frente a dicho sistema. Generar espacios para la puesta en palabras y la participación en tanto colectivo de trabajadores expuestos a dichos riesgos, es lo que nos hemos planteado como objetivo central del proyecto de extensión (Urtizberea, 2011)

Un agravante que da lugar a un incremento nocivo de los riesgos, es el atravesamiento por instancias de cambio organizacional. Por lo general, los cambios son una fuente adicional de estrés y por ello las personas y los grupos generan resistencias y ansiedad ante ellos. El miedo a lo nuevo y la inseguridad ante lo desconocido, hace que muchos cambios sean en sí mismos una fuente de estrés. Ese estrés es mayor si la persona afectada no ha sido informada con antelación, ni consultada y no tiene una visión suficiente de los fines, procesos y consecuencias del cambio. El mejor caldo de cultivo para los rumores y los temores es la falta de información. El desconocimiento de las implicaciones del cambio en el sistema de trabajo sobre el empleo, la indefinición de las nuevas actividades y de las nuevas condiciones de trabajo, la falta de formación para afrontar las nuevas demandas, la alteración en las oportunidades de desarrollo y de carrera, las nuevas formas de control y la modificación de las relaciones con el supervisor y con los otros trabajadores son factores que, si se desconocen, producen mayores vivencias de estrés en los trabajadores

Si bien el sufrimiento es inherente a la incompletad del ser humano y es por ello que él sale al encuentro con el mundo exterior, con la expectativa de reparar este sufrimiento originario. A este sufrimiento se le superpone el sufrimiento en el trabajo. Es también expectativa: “expectativa con respecto a la realización de si mismo” (Dejours, 2000)

El sufrimiento como estado de equilibrio inestable, siguiendo a Dejours, implica la confrontación entre los factores patógenos y los procedimientos defensivos elaborados por los mismos trabajadores. El sufrimiento en el trabajo es la vivencia que surge cuando el sujeto choca con obstáculos insuperables y duraderos, después de haber agotado todos sus recursos para mejorar la organización real de su trabajo con respecto a la calidad y la seguridad. El sufrimiento patógeno comienza cuando la relación del sujeto con la organización del trabajo está bloqueada. Como decíamos anteriormente, la apertura de espacios donde se pueda expresar el malestar de manera catártica y por medio de la palabra propositiva configurar un nuevo sistema, surgido del acuerdo y la toma de conciencia colectiva de preservar la salud mental.

Análisis del caso

Como adelantamos en la introducción, el proyecto de extensión realizó intervenciones en diversas organizaciones públicas: Banco Provincia, Universidad Nacional de La Plata y en el Municipio de La Plata.

El caso sobre el cual haremos hincapié, es el de la Dirección de habilitaciones de taxis y remises. Dicha dependencia en octubre del 2011 estaba abajo la órbita de la Secretaría de Control Urbano. En Noviembre del mismo año, a posteriori de las elecciones que prorrogaron por cuatro años más la administración del actual intendente, se produjo la reorganización del organigrama municipal y la Dirección en cuestión se vio involucrada en cambios de significativa magnitud, que como veremos luego, tuvieron incidencia en el clima laboral y la salud mental de los trabajadores.

En primer término, dejó de ser parte de Control urbano y paso a depender de la recientemente creada Subsecretaría de Servicios Públicos y Relaciones de Consumo (SSPP). Esto supuso el reemplazo de las autoridades a cargo de la dependencia y transformaciones en los procedimientos e incluso en la ergonomía espacial de la oficina.

El recambio de autoridades fue un proceso traumático. El director saliente, nunca recibió una notificación oficial de su discontinuidad. De hecho seguía siendo Director, pero sin funciones asignadas. El funcionario designado por el Subsecretario de SSPP, como nuevo responsable de la Dirección y su equipo de colaboradores, coexistió en espacio y lugar durante tres semanas. La confusión y el malestar no solo se limitaba a los cargos jerárquicos sino también a los 15 empleados de la dependencia, que observaban atónitos y con preocupación dicha situación. Luego de algunas idas y vueltas, el Director anterior decidió no concurrir a la oficina y poco después fue reasignado en otro rol dentro del municipio.

Con el panorama político y administrativo definido, las nuevas autoridades, iniciaron un profundo proceso de transformación que supuso modificaciones radicales en la operatoria administrativa, el reemplazo de los formulario utilizado, la reasignación de roles y funciones entre el personal e incluso el recambio de empleados.

Las reformas administrativas consistieron en aplicar un nuevo procedimiento el cual generaba mayor resguardo administrativo a potenciales irregularidades, pero suponía un plazo mayor de tiempo para cumplimentar el trámite. Esto expuso al personal que trababa en atención al público a continuos reclamos y recepción de quejas con el agravante de tener que explicar el nuevo procedimiento y asimilarlo ellos mismos para aplicarlo de manera correcta.

Los empleados asignados a tareas administrativas y carga de datos, también debieron adecuarse a las nuevas pautas de trabajo, pero al menos no debieron cargar con el costo anímico de soportar el malestar de los usuarios.

Los inspectores que mensualmente supervisan el estado de los taxis y remises, fueron capacitados para controlar aspectos que antes ignoraban. Estas nuevas exigencias, suponían una mejora en la prestación del servicio para el usuario, pero también generó el malestar de los propietarios de taxis y remises que debieron optimizar sus autos e invertir dinero en tales mejoras. Si bien los reclamos se canalizaron por medio de las organizaciones empresariales y gremios, los inspectores debían sostener y aplicar la nueva modalidad de control frente a los propietarios que concurrían a la dependencia municipal.

A los dos meses, la nueva Dirección determinó que tres empleados pasaran a desempeñar tareas en otra dirección de la Subsecretaría. Esta decisión fue conversada con los implicados y luego con el resto del personal. Si bien la salida se dio sin mayores conflictos, la sensación subyacente es que las razones de tales desplazamientos estaban relacionadas con el hecho de que estos empleados estaban muy identificados con el anterior director. En este punto creemos oportuno relacionar este tipo de situaciones, que constituyen un común denominador en la administración pública, implementar mecanismos que separan las decisiones de administración respecto de las definiciones de política (choque de lógicas, Offe, 1988) y en este sentido provocar tensiones respecto a las necesidades políticas de la organización y expectativas y necesidades de los empleados. Asimismo podríamos retomar las concepciones de Scialpi (2005) sobre la discrecionalidad de algunas decisiones en las cuales los empleados no tienen injerencia.

La situación anteriormente descripta generó cierto malestar, el cual no llegó a ser explicitado pero estaba aún vigente cuando iniciamos nuestra intervención. Para cubrir los espacios que

dejaron libres los tres empleados en cuestión, llegaron dos nuevos empleados que debieron adaptarse e insertarse en el grupo de trabajo.

En ese contexto organizacional es que iniciamos nuestra intervención. En primer término aplicando el CAT 21 como instrumento para detectar los riesgos psicosociales a los que estaba expuestos los trabajadores. Este cuestionario, explora en torno a cinco dimensiones:

- Exigencias psicológicas
- Trabajo activo y posibilidades de desarrollo
- Relaciones sociales en la empresa y liderazgo
- Compensaciones
- Doble presencia (hogar/trabajo)

Los índices más preocupantes se evidenciaron en las posibilidades de desarrollo y la calidad del liderazgo. Como contrapeso, la principal valoración de espacio laboral estaba relacionada con las relaciones sociales, en particular con la ponderación positiva del grupo de trabajo como espacio solidario y de contención.

En las entrevistas implementadas con posterioridad, pudimos profundizar el conocimiento de las causas y lo más cuestionado no eran las decisiones en si mismas, sino el carácter forzado, inconsulto y mal comunicado. Asimismo se evidenció de las entrevistas algunas características organizacionales que, si bien no son exclusiva de este área de trabajo, sino que como bien plantea Scialpi (1999) son conductas habituales en la administración pública y generan ciertas desigualdades, consideramos que deberían tomarse en cuenta en el análisis organizacional y en la motivación de los trabajadores: coexistencia de distintas formas de empleo, criterios arbitrarios de selección de personal y en la asignación de cargos superiores y falta de capacitación. También podría mencionarse cierta inadecuación del mobiliario. No obstante, estas características parecen naturalizadas en las personas, mas bien un formato común denominador en las organizaciones estatales, sobre todo en las locales y no se constituyeron en abiertos “frentes” de malestar.

No detectamos casos graves de afecciones psíquicas, pero si un fuerte malestar, decaimiento motivacional y angustia frente a la magnitud y modalidad del cambio experimentado. Si bien las falencias organizacionales habían producido efectos en la salud psíquica de los trabajadores, el haber intervenido casi en simultáneo a su instrumentación, supuso la posibilidad de actuar en resguardo de mayores consecuencias para la salud mental.

Por suerte encontramos buena predisposición de las autoridades y del personal, lo que facilitó el análisis diagnóstico y el posterior desarrollo de los talleres.

En estas dinámicas grupales pudimos facilitar la puesta en palabras del malestar y superar la instancia catártica a partir de apelar a la construcción colectiva del sistema de trabajo y a la elaboración de un plan de acción tendiente a reformular algunos criterios y comunicar eficientemente las razones de otras decisiones tomadas. A modo de ejemplo, podemos destacar que en los talleres surgieron aspectos positivos en la valoración del nuevo procedimiento administrativo, por cuanto contribuía a limitar las potenciales irregularidades. No obstante también se planteó que ciertos pasos procedimentales carecían de sentido y extendían en mucho de los plazos. El resultado fue un nuevo procedimiento, ahora diseñado y apoyado por el colectivo laboral. Su implementación redujo significativamente el malestar de los usuarios, por cuanto optimizó los tiempos y además se comunicó de manera apropiada el por qué de su implementación lo cual fue bien visto por los propietarios de habilitaciones por cuanto suponía el resguardo de sus propios intereses.

Los talleres dieron lugar también a estimular una posición más activa y crítica de los trabajadores frente al sistema de trabajo en el cual deben desempeñar sus tareas. Se capacitaron en el reconocimiento sintomático de posibles afecciones psíquicas derivadas del trabajo (síndrome del quemado y acoso moral) y reflexionaron en torno a sus expectativas laborales y proyectos ocupacionales.

Reflexiones finales

Las organizaciones públicas se caracterizan por una falta de reconocimiento del logro, dependencias de personal enfocadas casi exclusivamente a una cuestión administrativa del personal y ausencia de áreas específicas de planificación de los recursos humanos con el objetivo de promover el desarrollo del personal, se estructuran sistemas burocráticos de autoridad verticalista y suelen ofrecer una “relativa” estabilidad laboral. En estos contextos, el sufrimiento en sus empleados se genera al romperse el equilibrio entre las defensas colectivas y los factores patógenos presentes en la organización, dando lugar al incremento de riesgos psicosociales lo cual puede derivar en posibles patologías como el estrés, el burn out, la depresión y patologías físicas como la hipertensión, cefaleas hasta llegar al infarto y muerte.

Al decir de Dejours (1992), es una utopía pensar en trabajo sin sufrimiento. Por lo que reflexionamos sobre como construir organizaciones que permitan sufrir menos y posibiliten la realización personal y profesional en la actividad laboral. Donde el sujeto pueda apropiarse de su trabajo y de su producto y no genere patologías del orden de la alieneación dadas por las restricciones de la organización del trabajo. Instituciones donde el sujeto pueda realizarse a si

mismo y así continuar construyendo su identidad y de esa forma lograr la construcción intencional de la salud.

Consideramos en el grupo de extensión que el analizar y diagnosticar el clima laboral y los riesgos psicosociales existentes en las organizaciones públicas contribuyen a: evaluar las fuentes de los posibles conflictos; iniciar, sostener y dirigir las intervenciones apropiadas para la resolución de posibles conflictos; monitorear el desarrollo de los recursos humanos y prevenir situaciones adversas que puedan surgir. Asimismo, este caso, como tantos otros demuestra la falta de áreas de gestión y de personal articuladas a las áreas sustantivas de los organismos que acompañen los cambios y que planifiquen lo relativo al desarrollo del personal. Específicamente el contexto se complejiza en los municipios que han sufrido cambios estructurales en cuanto a su rol en los últimos años como hemos descrito al inicio de este trabajo.

Por otra parte y en relación a los resultados expuestos en esta ponencia, que si bien son preliminares y aun se encuentran en etapa de análisis, creemos importante comentar que algunos datos recogidos (sumados a nuestra experiencia en el sector público) contribuyen a que relativicemos algunas interpretaciones sobre la cultura organizacional. Por ejemplo Blutman (2003) caracteriza a la cultura apática como generalizada en la administración a partir del desconocimiento de reglas, misiones y objetivos de la organización y la baja circulación de información. Este tipo cultural suele expresarse a partir del desinterés, la indiferencia y la falta de compromiso con la organización, caracterizada por un estado de incertidumbre, confusión y pérdida de entusiasmo, que se traducen en indicadores de anomia. Sin embargo, lo que observamos es que las organizaciones no quedan paralizadas y que siguen funcionando, con distintos grados de eficiencia en el alcance de sus resultados y que el personal se compromete con los objetivos de la organización. Asimismo, la intervención del proyecto de extensión, mediante la implementación de ciertos dispositivos, contribuyó a que se puede revertir una situación inicial. En este punto, creemos útil la concepción de Schvarstein (2005) sobre la salud en las organizaciones y podríamos identificar una situación de pasaje de una adaptación pasiva a los cambios organizacionales, donde las condiciones de trabajo aparecían inicialmente como incuestionables y no se pensaban en alternativas, emergiendo sensaciones de malestar, a una adaptación más activa del sujeto donde se pudo expresar las situaciones de inconformidad, expresarse de manera crítica y modificar algunas cuestiones en los lugares de trabajo. En este mismo sentido, retomamos a Peiro Silla (2004) que plantea que un primer paso hacia la prevención de la salud mental en el ámbito laboral, es el adoptar una posición activa y crítica frente a dicho sistema, generando espacios que

posibiliten y potencien la puesta en palabras y la participación de los trabajadores expuestos a dichos riesgos. Tampoco olvidamos que hay cuestiones institucionalizadas, que mencionamos anteriormente, y que son responsabilidad de las conducciones políticas revertirlas. De esta forma, consideramos que se contribuiría a la construcción de un Estado más saludable y en consecuencia, más racional, más democrático, más transparente, más justo y más humano.

Bibliografía

- Abal Medina, Juan Manuel (2008), entrevista en *Revista Nuevo Espacio Público, Revista de Gobierno y Políticas Públicas*; N° 1, IPAP, Río Negro.
- Alonso H. (2008) “Vivencia colectiva subjetiva de las condiciones de trabajo en el ámbito público: Efectos subjetivos de la ansiedad y factores de la inteligencia emocional.”, Publicado en Actas de las V Jornadas Universitarias y II Congreso Latinoamericano de Psicología del trabajo UBA, Buenos Aires.
- Barestein, Jorge (1981). *El análisis de la burocracia estatal desde la perspectiva weberiana*, CIDE, México
- Blutman, Gustavo. y Mendez Parnes, Soledad (2003) “Reformas Administrativas del Estado y Cultura”, en II Congreso argentino de administración pública, Córdoba.
- Brugué, Quim y Goma Richard (coords.) (1998), *Gobiernos locales y políticas públicas*, Barcelona, Editorial Ariel.
- Cao, Horacio (2008). “La administración pública argentina: nación, provincias y municipios” en XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires
- Chiavenato, Idalberto (1998). *Administración de recursos humanos*, Mac Graw Hill, México.
- Dejours Christophe (1992). “Trabajo y Desgaste Mental” - Una contribución a la Psicopatología del Trabajo -. Editorial Hvmánitas, Buenos Aires.
- Etkin, Jorge y Schvarstein (2000). Leonardo. *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Paidós, Buenos Aires.
- Filippi, Graciela (2004). “Asistencia en Crisis: prevención de salud mental en personal de entidades bancarias públicas” Publicado en Actas de las Primeras Jornadas Universitarias de Psicología del Trabajo, Buenos Aires.
- García Delgado, Daniel (1998), Estado-nación y globalización. Fortalezas y debilidades en el umbral del tercer milenio, Ariel, Buenos Aires.

- Giménez, Sandra (2009), “La precariedad laboral en el sector público” en 9º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo ASET, Facultad de Ciencias Económicas, UBA, Buenos Aires.
- Gowland, Sergio; Arrupe, Gabriela y Semino, Isabel (2009). “Empleo público y negociación colectiva en la provincia de Buenos Aires”, en [Quinto Congreso de Administración Pública](#), Chaco. En www.aaeap.org.ar
- Hermida, Jorge; Serra, Roberto y Katiska, Eduardo (1993). *Administración & Estrategia*, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Iturburu, Mónica (2000). *Municipios argentinos. Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local*. Instituto Nacional de la Administración Pública. Dirección Nacional de Estudios y Documentación. Dirección de Estudios e Investigaciones, Buenos Aires.
- Longo, Francisco (2002). *Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil*. ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública, Barcelona.
- Neffa Julio (1998). “El Proceso de Trabajo y las CyMAT, Los Efectos de las CyMAT en la Salud de los Trabajadores”, en *¿Qué son las Condiciones y Medio Ambiente de trabajo?*, Editorial Humanitas, Buenos Aires.
- Offe, Claus (1989). “Criterios de racionalidad y problemas de funcionamiento político administrativo” en *Partidos políticos y nuevos movimientos sociales*, Sistema, Madrid.
- OIT (2005). *Construir futuro con trabajo decente*, Buenos Aires
- Oszlak, Oscar (1984). "Notas críticas para una teoría de la burocracia estatal", en Oszlak, O. (comp.), *Teoría de la burocracia estatal*, Paidós, Buenos Aires.
- Oszlak, Oscar (1999). *Quemar las Naves (o como lograr reformas estatales irreversibles)*. En IV Congreso Internacional del CLAD, México.
- Oszlak, Oscar (2009). “La profesionalización del servicio civil en América Latina: Impactos sobre el proceso de democratización”. Trabajo elaborado en el marco del Proyecto OEA-PNUD, La Democracia de ciudadanía: una agenda para la construcción de ciudadanía en América Latina. Disponible en <http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos espanol/La%20prof%20del%20serv%20civ%20en%20AL%20impact%20sobre%20el%20proc%20de%20democ.pdf>

- Peiró Silla, José María (2004) “El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo” Publicado por la revista de la Facultad de Psicología de Bogota
- Scialpi, Diana (1999). Violencias en la Administración Pública. Casos y Miradas para pensar la Administración Pública como ámbito laboral, Editorial Catálogos, Buenos Aires.
- Scialpi, Diana (2005). “Violencia laboral y desamparo institucional aprendido” en *Revista Jurisprudencia Argentina*. Número Especial: Mobbing El acoso psicológico en el ámbito laboral, Editorial LexisNexis: www.lexisnexus.com.ar
- Schvarstein, Leonardo (2005). “Dialéctica del contrato psicológico del sujeto con su organización” en Schvarstein, Leonardo y Leopold, Luis (comp.), *Trabajo y Subjetividad. Entre lo existente y lo necesario*, Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Schlemenson, Aldo (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Paidós, Buenos Aires.
- Sisternas, Xavier (2000). “Los recursos humanos en las administraciones públicas: un enfoque de gestión” en Carlos I. Marrodán *¿De Burócratas a Gerentes?*; Edic. - BID; Washington DC.
- Urtizberea Facundo (2011). “Estrategias de Gestión en recursos humanos, destinadas a la prevención de salud mental en el trabajo: el caso de los empleados del Banco Provincia de Buenos Aires”. Publicado en la Revista científica Orientación y sociedad. Vol. 4. La Plata.
- Wlosko Miriam y Ros Cecilia (2008). “Violencia Laboral y organización del trabajo en personal de enfermería”, Pág. 490 a 511, en Actas de *9ª Jornadas de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo – Cultura Organizacional*, Universidad de la República Oriental del Uruguay, Montevideo.